

**Transferencia de modelos administrativos para la captación de recursos.  
El caso de las instituciones de asistencia privada  
de San Juan del Río, Querétaro**

**Área de investigación: Ética y organizaciones**

**Rafael Urquiza Reséndiz**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Querétaro  
Mexico

[rurquiza@uaq.mx](mailto:rurquiza@uaq.mx)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

XXIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

Diseno: FEA, Martínez, Anselmo, Pineda, Montañez | Fotografía: Rulfo Lopez-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# Transferencia de modelos administrativos para la captación de recursos. El caso de las instituciones de asistencia privada de San Juan del Río, Querétaro

## Resumen

Más allá de la frontera de las empresas, la modernización de las organizaciones en México ha asumido diversos rostros en tanto la búsqueda de la eficacia y eficiencia. En el caso de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), la captación de recursos económicos retoma modelos organizacionales corporativos para legitimarse recuperando su misión, al proporcionar un bien o un servicio sin que medie el lucro, contraponiéndolo con su dinámica interna para su distribución y manejo. Por lo que la presente investigación es una primera mirada del proceso de institucionalización que ocurre en este tipo de organizaciones, bajo la perspectiva de la transferencia de modelos administrativos en aras de lograr una mayor eficiencia en la captación de recursos. La línea argumentativa se apoya del estudio de seis Instituciones de Asistencia Privada dentro del municipio de San Juan del Río, Qro. De esta forma se divide en tres apartados, el primero contextualiza y distingue el proceso de institucionalización y la transferencia de modelos administrativos; en segundo lugar se exponen los medios de captación de recursos de las IAPs; y finalmente, cómo ocurre con transferencias de modelos administrativos y la forma en que opera cotidianamente.

**Palabras clave:** Instituciones de asistencia privada, transferencia de modelos administrativos, institucionalización.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Introducción

Ante los embates que han ocasionado los procesos de globalización, en palabras de Lipovestky representa reconocer un rostro autoritario, excluyente, categórico, y austero en diversos niveles. Un cierto orden que impone reglas de actuación bajo un modelo social, político y económico anclado en un discurso neoliberal. En el terreno de las organizaciones implica un desdibujamiento de sus fronteras de actuación, un adelgazamiento de ciertas estructuras para fortalecer estrategias determinadas para obtener recursos de diversa índole y perfilarse con cierta autosuficiencia, planteando así su modernización con el estandarte de la mejora continua para “hacer más por menos”. Por lo tanto, identificar qué tipo de estrategias emplean cierto tipo de organizaciones para lograr tal autosuficiencia, también ubica un escenario donde los recursos son escasos y las demandas mayores. En otras palabras, la modernización de las organizaciones en México ha asumido diversas rutas ante la búsqueda de la eficacia y eficiencia.

En el caso de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), la captación de recursos económicos retoma modelos organizacionales provenientes de las grandes empresas para legitimarse, recuperando su misión social, al proporcionar un bien o un servicio sin que medie el lucro, contraponiéndolo con su dinámica interna para su distribución y manejo. Por lo que el presente artículo es una primera mirada del proceso de institucionalización que ocurre en este tipo de organizaciones, bajo la perspectiva de la transferencia de modelos administrativos con tal de alcanzar una mayor efectividad en la captación de recursos (Pomar, 2004). La línea argumentativa que sostiene tales apreciaciones se desprende del estudio de seis Instituciones de Asistencia Privada dentro del municipio de San Juan del Río, Qro. De esta forma se divide en tres apartados, el primero contextualiza y distingue el proceso de institucionalización y la transferencia de modelos administrativos; en segundo lugar se exponen los medios de captación de recursos de las IAPs; y finalmente, cómo ocurre con transferencias de modelos administrativos y se operativiza cotidianamente.

Octubre 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

### 1. El proceso de institucionalización y la transferencia de modelos administrativos

Para Berger y Luckman (2003), el proceso de institucionalización ocurre siempre que existan las condiciones de reciprocidad en tanto acciones habituales por los individuos. Esto es, un juego de acciones ya habituadas, en donde el proceso de formación se encuentra precedido por una institucionalización, mismo que es atribuido con el tiempo -la historicidad- y con una manera compartida a un cierto tipo de individuo o individuos, para así desenvolverse en el contexto social. Esto viene a propósito de un proceso de institucionalización precedido por la habituación, en tanto que un acto sea repetido con frecuencia ya que permite la creación de una pauta para lograrse posteriormente la reproducción de esfuerzos y es aprehendida como pauta para quien lo ejecuta. La habituación posibilita que un acto se instaure como rutina y que, por tanto, permita restringir opciones -seleccionar- y toma innecesario definir cada situación de nuevo (Lawrence, Winn y Jennings, 2001).

En este proceso los individuales transmiten lo que socialmente es definido como verdadero y, al mismo tiempo, como una variable de cuanto una acción puede ser considerada directamente en una realidad social dada. De acuerdo con Zucker (1991), dicho el proceso

<http://co>

informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ocurre como un subproducto de la creación de otras estructuras, pero que una vez institucionalizado, la estructura o la actividad son mantenidas sin cualquier necesidad de acciones remotas. Es decir, la institucionalización es un proceso obligatorio que fuerza las unidades de una población a hacerse asimiladas a otras unidades que afrontan los mismos desafíos, una idea que será explorada bajo la denominación de isomorfismo (DiMaggio y Powell, 2001).

La incertidumbre de acción en diversos campos de organizaciones las conduce a a importar modelos administrativos, derivado de la búsqueda de alcanzar mejores formas de desempeño, competencia y eficacia. Es decir, integrar en sus estructuras formales elementos legitimados en el medio ambiente traducidos en normas de calidad en el servicio y certificaciones, constituyéndose como mitos racionalizados necesarios para su supervivencia. Tal integración es posible, por la tendencia a homologar áreas de operación, procedimientos o en su caso hasta estructuras de decisión. En el campo de la administración ha permitido tal escenario, cultivar una variedad de modelos que intentan responder a diversas necesidades, posibilitado la creación, desarrollo y crecimiento de modelos organizacionales que permitan disminuir riesgos y aumentando su seguridad de acción (Guillén [Et. Al], 2008).

La transferencia de modelos administrativos se traduce en prácticas con cierto tipo de orientación, donde se busca continuamente la eficiencia así como la competitividad, lo cual obliga a las organizaciones que se encuentran en tal dinamismo a replantearse un mayor espectro de actuación y opciones de desarrollo (Ríos, 2003). La búsqueda de soluciones a problemas locales, por medio de la reapropiación de modelos transferidos de otras organizaciones, campos organizacionales o instituciones nacionales e internacionales, parece no resultar una opción satisfactoria al encontrar dificultades en el proceso de reapropiación de los mismos. Harrison y Laberge (2002) y Ríos (2003), consideran el proceso de reapropiación a partir de una serie de factores, interacciones, negociaciones, reinterpretaciones y reinención de significados colectivos que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por los actores de la organización receptora.

Las estrategias que se pueden distinguir ante tal fenómeno se traducen en construcción de redes, alianzas y acuerdos de cooperación e interacción obligada donde el campo de acción es un tanto limitado para encarar a otras organizaciones por sí mismas, requiriendo la agrupación.

## **2. Las Instituciones de Asistencia Privada en México como organizaciones no lucrativas**

Dentro de las organizaciones del “tercer sector”, se encuentran las Asociaciones Civiles, las Instituciones de Beneficencia Pública y las Instituciones de Asistencia Privada, todas ellas no lucrativas. Si bien en América Latina en general y en México en particular, los estudios de organizaciones han girado en su mayoría alrededor de las empresas, las Instituciones de Asistencia Privada vistas como organizaciones plantea adentrarse en su interior, en sus estructuras y procesos (Hall, 1996). En este marco en el área de administración, se destacan algunos estudios comparativos entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, Newman y Wallender (1995) resaltan al respecto el proceso administrativo como esencial pero existen

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

grandes diferencias en la forma en que se culminan y se manifiestan. En dicho estudio identifican características en las organizaciones no lucrativas las cuales hacen diferencias en la administración con respecto a las empresas. Mientras éstas poseen estructuras orientadas hacia el desempeño de los miembros en tanto productividad, las organizaciones no lucrativas buscan apoyarse dentro de misiones públicas explícitas, orientadas a un fin social mucho más amplio.

Acorde a los conceptos de la ideología liberal clásica, para Lasky (1992) la asistencia social es inherente a las conquistas de la revolución francesa –libertad, igualdad, fraternidad– donde la justicia social e igualdad de oportunidades son un derecho de todo ser humano “libre”. Así, la vulnerabilidad de ciertos grupos sociales y sus condiciones de desamparo a causa del esclavismo dentro de un sistema económico restrictivo remiten a causas complejas y sus efectos de marginación y falta de opciones se caracterizan con elementos diversos. Por lo tanto, el desarrollo de una política social por parte del Estado es una responsabilidad inseparable de una economía que busque el desarrollo colectivo. Donde es menester la construcción de un conjunto de acciones asistenciales estatales eficaces y precisas. A falta de tal acción o compromiso, es ahí donde las Instituciones de Asistencia Privada asumen un rol protagónico, al contar con políticas de inclusión, complemento, protección y auxilio hacia los grupos y sectores sociales vulnerables y/o marginados del desarrollo social.

En otras palabras, las IAP's hacen frente a las necesidades concretas de quien carece de recursos económicos. Bajo una lógica de sistema asistencial privado, se van conformando organizaciones privadas con la consigna de convertirse en un vehículo social hacia el bienestar para aquellos que no logran satisfacer del todo sus necesidades básicas no logran tener acceso a servicios públicos, educativos, de salud, o a los sistemas de seguridad social, pero también está la importancia de promover la participación comunitaria en la solución de sus problemas, bajo el principio de que el bien común es tarea de todos y no únicamente del aparato gubernamental (Peña, 2005).

En términos jurídicos las Instituciones de Asistencia Privada (IAPs) en México, son entidades con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro (Secretaría de Gobernación, 2009). En el aspecto fiscal las Instituciones de Asistencia Privada se contemplan como personas morales con fines no lucrativos, por tanto, no están sujetas al pago de impuestos. Sin embargo, cuentan con otras obligaciones que la propia ley establece, su forma de constitución se basa como una sociedad o una asociación civil, reguladas por el Código Civil. Aún y cuando, existen fines económicos en la búsqueda de sus recursos, dada su dimensión asistencial no se les considera como contribuyentes al fisco y por tanto no están obligadas a pagar el Impuesto Sobre la Renta (ISR) o Impuesto al Valor Agregado (IVA) salvo algunos casos (UAS, 2009).

Soldevila (2000) identifica que para las IAPs, como parte del sector de las organizaciones no lucrativas, el postularse como parte del rubro de *servicios sociales* las obliga a captar gran parte de su personal como trabajo voluntario. Giner (1994) añade este elemento las posiciona dentro de un rubro híbrido ya que por un lado carece de una estructura empresarial predeterminada, pero por el otro responde a la lógica de funcionamiento de las

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

de empresas bienes y servicios. Sin embargo, Montagut (1994) señala que las actividades de las IAPs encuentran –directa o indirectamente– grandes beneficios por parte del sector público. Las organizaciones no lucrativas existen bajo una combinación de elementos donde convergen un sin número de condicionantes de orden ideológico, político, social y económico, que son, a la vez, el producto de un juego único de experiencias históricas concentradas en un punto (Hall, 1987).

De esta forma, el análisis de estas diferencias enriquecen su perspectiva conceptual, donde el tipo de información versada se encuentra con cierto tipo de orientación e intención, también se puede reconocer una cierta omisión al estudio de las organizaciones no lucrativas (Vázquez, 2007). Las cuales poseen una cierta lógica de actuación, con una misión específica: el ofrecer servicios al grupo social donde se inserta. En su mayoría atiende a necesidades sociales de cobertura donde las instancias gubernamentales no permean con prontitud. Es la atención a sectores de la población que carecen de recursos económicos y su nivel de marginación social es considerable debido a restricciones para acceder a la educación y la difusión de la cultura o debido a no contar con los medios suficientes para atender problemas derivados de su propia vulnerabilidad social como la adecuada atención médica a enfermedades crónicas o alteraciones genéticas. Para las IAPs el brindar apoyo a estos sectores intenta crear *conciencia* en las personas de ayuda mediante un mecanismo de apoyo voluntario y asistencial, proyectando el mensaje: “ayuda a quién más lo necesita” apoya la retórica de su discurso organizacional (Vázquez, 2004). En el universo de estas organizaciones se encuentran casas de asistencia para niños en situación de calle, Instituciones de apoyo a mujeres violentadas y embarazadas, Centros para la atención a adicciones, Instituciones de apoyo a niños con diversas discapacidades, Organizaciones que buscan el acceso a soluciones de vivienda a familias de bajos recursos económicos, Centros de internamiento para enfermos en fase terminal VIH- SIDA o cáncer, entre otros.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad

Estas organizaciones son reguladas en el país por la Junta de Asistencia Privada (JAP) que es la entidad que brinda servicios y apoyo en materia asistencial, financiera y jurídica. En el Distrito Federal y en una gran parte de la República existe la figura de la Junta de Asistencia Privada como un organismo homólogo, que de alguna forma delinea las reglas de convivencia insitucional. Las IAPs, cuentan con ciertas características comunes, una de las más representativas es su origen “mítico terrenal”, ya que se crean mediante un fundador o fundadores, disposiciones testamentarias. El papel de la JAP coadyuva a la vigilancia de que se sigan cierto tipo de coherencia interna entre la voluntad o deseos del fundador con el Patronato que vigila. El Patronato cuenta con representación legal y administrativa, con la capacidad de marcar restricciones para proteger el patrimonio institucional y el cumplimiento del objeto asistencial y de la voluntad del fundador (Tema Editorial, 1994).

### 3. Los Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

La presente investigación tiene especial interés en contribuir al conocimiento en la administración analizando la operatividad de las Instituciones de Asistencia Privada, se destaca la forma en comprender cómo se manifiesta el proceso de institucionalización en ésta y de qué forma se realiza la transferencia de modelos enfocado hacia una mayor eficiencia en la captación de recursos.

<http://cooperacion-social-investigacion.unam.mx>  
informacion@cooperacion-social.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

### 3.1.1 Objetivos específicos

- Comprender la manera en que las Instituciones de Asistencia Privada optan por usar un modelo administrativo específico.
- Conocer por parte de los individuos que participan en las Instituciones de Asistencia Privada la forma de adaptarse a los nuevos sistemas administrativos al ser adoptados por la institución.
- Analizar la forma en que el modelo administrativo ayuda a obtener recursos en las instituciones de asistencia privada en la búsqueda de mejores formas de financiamiento.
- Conocer el proceso de institucionalización en la institución de asistencia privada una vez adquirido un modelo administrativo específico.
- Conocer los mecanismos con que cuenta una Institución de Asistencia Privada para allegarse de recursos y poder desempeñar su misión.

### 4. El metodología de la investigación

La investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas –la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos- que examina un problema humano o social de acuerdo a Vasilachis (2007). En esta investigación por lo tanto, se trata de abordar el problema mediante la metodología cualitativa de investigación usando un estudio de caso.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad de México

#### 4.1 El método

Actualmente en San Juan del Río, Querétaro, se encuentran establecidas seis Instituciones de Asistencia Privada (Japqueretaro, 2010), que son la totalidad de instituciones de esta naturaleza, mismas que se encuentran plenamente ubicadas para llevar a cabo el estudio en ellas y estas se enlistan a continuación:

1. Fundación Bertha O. de Osete I.A.P. (A)<sup>1</sup>
2. Grupo Despertares I.A.P. (B)
3. La Sonrisa de Dios I.A.P. (C)
4. Dejando Huella I.A.P. (D)
5. Sembrando Esperanzas I.A.P. (E)
6. Un nuevo amanecer I.A.P. (F)

Las tres primeras (A,B y C) se han unido y han invitado a otras ocho organizaciones las cuales son asociaciones civiles y son:

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

informacion@congreso.fca.unam.mx

Teléfono

<sup>1</sup> Bertha O. de Osete es una Institución de Asistencia Privada la cual se encuentra ubicada en San Juan del Río, Qro. Sin embargo, ésta se encuentra registrada ante la JAP de México D.F.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

1. Fundación mexicana para la planeación familiar A.C. (G)
2. Grupo Reto San Juan del Río A.C. (H)
3. Grupo Lazos de Fe A.C. (I)
4. MA. HNINI Desarrollo integral comunitario A.C. (J)
5. Instituto de proyección integral y de cultura familiar A.C. (K)
6. Club rotario de San Juan del Río A.C. (L)
7. Liberalia escritores A.C. (M)
8. Centro Cultural Tayga A.C. (N)

Creando de esta manera una asociación entre ellas con el objetivo de colaborar, aprender de ellas y entre ellas, unirse para tomar fuerza de presencia ante entidades y búsqueda de mejores financiamientos. (De la Peña, entrevista personal, 8 de julio de 2009). Es de trascendencia identificar que estas son las organizaciones fundadoras de la asociación. Es importante mencionar que las asociaciones civiles mediante una serie de trámites pueden cambiar a Instituciones de Asistencia Privada y ser reconocidas por la Junta de Asistencia Privada (JAP) del estado.

#### 4.2 Unidades de análisis

Argumenta Vasilachis (2007) que cuando se refiere a unidades de análisis, se trata de “Identificar las unidades de análisis, aquello sobre lo cual se estudiará. Estas pueden ser: individuos, grupos, organizaciones, comunidades, documentos escritos, programas, entre otros” (p.87). La Figura 4.1 presenta las unidades de análisis elegidas para este estudio.



Figura No. 4.1. Las unidades de análisis. Fuente: Elaboración propia



propósito de aprender unas de otras y de esta manera poder trabajar conjuntamente para allegarse de recursos; es importante mencionar que esta asociación hoy día se ha constituido legalmente y que se encuentran trabajando retroalimentándose mes a mes mediante reuniones de trabajo que sostienen. Por lo anterior es importante mencionar que las unidades de análisis a considerar en el estudio, son las instituciones de asistencia privada que pertenezcan o no a la asociación mencionada. Es importante considerar que en la asociación que han conformado se podría apreciar la transferencia de modelos entre ellas de carácter mimético en palabras de Dimaggio y Powell (1999), es decir, mediante la copia de modelos a otras organizaciones.

### 4.3 La estrategia de investigación

Una vez analizadas las estrategias metodológicas para abordar el problema de estudio, se presenta la Figura 4.2 en la cual se ilustra las relaciones que llevan a buscar la respuesta a la pregunta de investigación. Este método guía el estudio mediante el enmarque teórico que ilustra el estado del arte, se ubican las unidades de análisis que en este caso son cinco instituciones de asistencia privada de las cuales tres de ellas pertenecen a una asociación. Se analiza la misma asociación. Finalmente se definen las técnicas de investigación con las que se realiza el estudio.

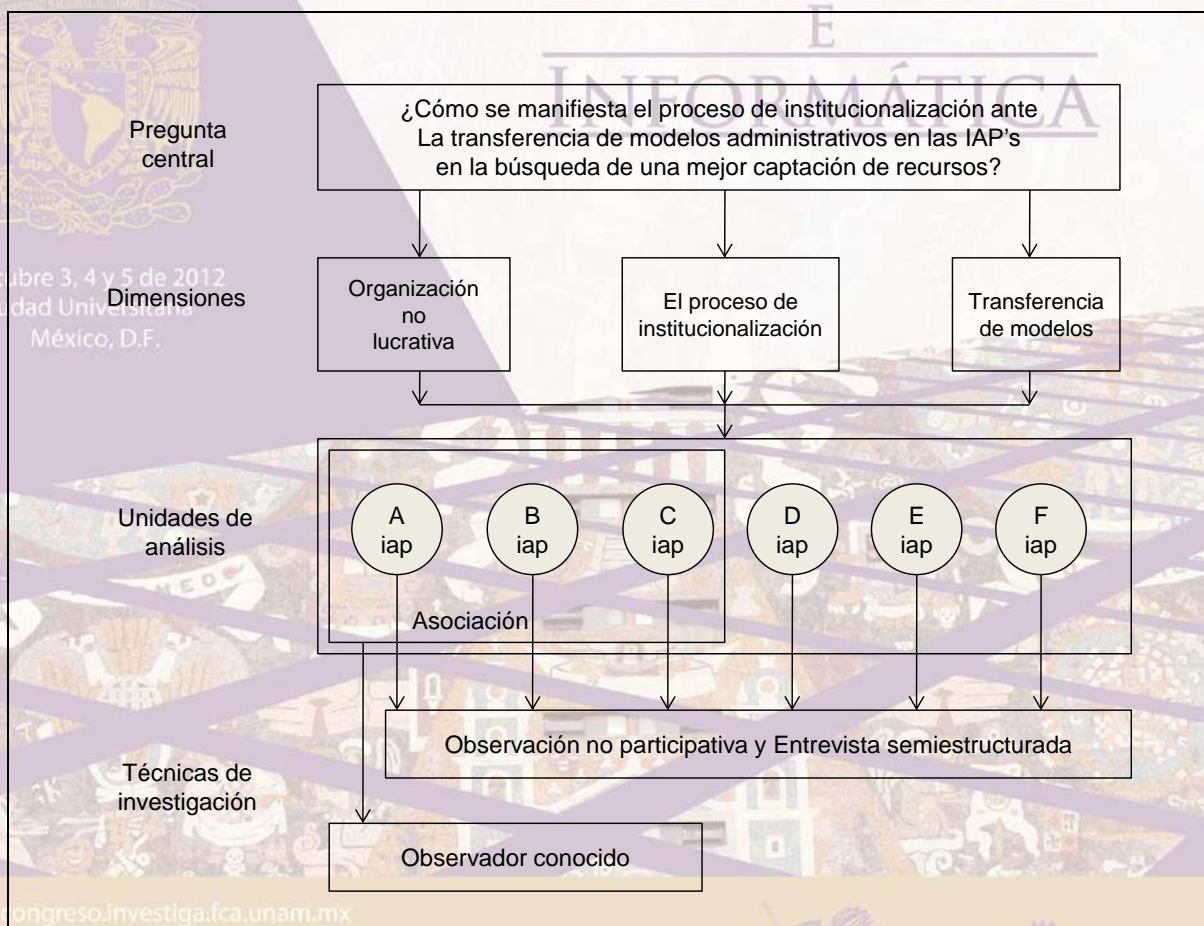


Figura No. 4.2. La estrategia de investigación. Fuente: Elaboración propia.

## 5. Las IAPs y la captación de recursos (Resultados)

Para fines de este artículo el lente analítico se centro en las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) del Estado de Querétaro, según cifras de la Junta de Asistencia Privada (JAP)<sup>2</sup>, existen más de 100 instituciones de esta naturaleza en el Estado, quienes compiten con proyectos entre ellas mismas para obtener financiamientos y lograr sus objetivos propios. Actualmente las IAPs atienden a un promedio de 92,548 beneficiados directos e indirectos anualmente, así mismo, cuentan con 530 trabajadores, 1,629 voluntarios y generan egresos por más de \$101, 977,000.00 anuales (JAP Qro, 2010).

Estas organizaciones buscan su financiamiento de diversas formas, compiten con otras organizaciones similares creando proyectos en donde se imbrican sus misiones institucionales con estrategias de financiamiento hacia empresas de gran tamaño que a su vez cuentan con sus propias fundaciones. Por ejemplo, se crean comités de financiamiento –o sus equivalentes– para presentar esquemas de donación ante las fundaciones de corporativos como Fundación Teleton, Fundación de Nacional Monte de Piedad, Fundación Telmex, entre otras. A la par existen otros canales provenientes del Estado, como el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) perteneciente a la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) reflejandose una competencia para obtener el máximo de recursos y lograr su operación básica. Este dinamismo coincide con la captación de recursos para las organizaciones no lucrativas. Anthony y Young (1984) subrayan que la mayoría los reciben de terceros, más que de la población objetivo o se encuentran dirigidos sus servicios. Aún y cuando también existen esquemas de captación orientados directamente a quienes atienden mediante contribuciones en mano de obra o cuotas de recuperación.

Ahora bien, ¿por qué se presenta esta competencia por la captación de recursos? Según Carrillo [Et. Al.] (2009), para las IAPs el trabajar a través de una organización no lucrativa, legalmente constituida, proporciona una amplia posibilidad de acceder a recursos públicos y privados. Por un lado, la formalización como IAP, se envía un mensaje social de el trabajo es profesional, y que se está dispuesto a cumplir con ciertos requisitos para que las actividades puedan ser financiadas y auditadas, en caso de ser necesario. De la misma manera, se proporciona mayor confianza a las personas que estén pensando colaborar con fondos para la causa.

Para las Empresas donantes, la liberación de recursos canalizados hacia las IAPs representa un subsidio fiscal. En el caso de las IAPs se deben ajustar a un sistema administrativo interno para obtener los beneficios financieros adecuados para la subsistencia de la institución, un apego a indicadores de desempeño más que al fin institucional por el que fue creado (Hernández y Vázquez, 2008). En este sentido, Euske y Euske (1991) señalan que la mayoría de las organizaciones no lucrativas reciben todos o la mayoría de sus recursos de otras instancias, más que de quienes reciben directamente su servicio.

Sin duda, tal esquema de financiamiento en apariencia sencillo, orilla a las IAPs a pertenecer a una dinámica donde la disputa por los recursos –donaciones económicas o en

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

informa<sup>2</sup> La Junta de Asistencia Privada es un organismo descentralizado de gobierno que regula las

Teléfono Instituciones de Asistencia Privada

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

especie- se comprendan a partir de prácticas isomórficas de actuación (Dimaggio y Powell, 2001). Esto se podría explicar por medio de ciertos mecanismos miméticos que se traducen en la imitación de modelos administrativos que no necesariamente obedecen a sus necesidades reales. Es decir, obedecen a un intento por hacer frente a la incertidumbre de cómo se repartirán los recursos económicos en lo sucesivo ante la poca certeza de lo que sucederá mañana y la inegable complejidad del contexto donde se desarrollan las IAPs hoy en día. Por todo lo anterior, la forma en que las IAPs se ven en la necesidad de imitar modelos administrativos, para allegarse de los recursos necesarios y subsistir, se refleja en la creación de estructuras de funcionamiento y mecanismos administrativos.

A partir de 1988 las IAPs, se han articulado en dos espacios con diferente presencia en términos organizacionales. Dos frentes que se pueden interpretar desde un cúmulo de medios, instrumentos, alianzas e intereses imbricados. Por un lado, la Junta de Asistencia Privada (JAP) como un bloque, conformado por un grupo de Instituciones de Asistencia Privada estrechamente ligados al Gobierno Federal y a ciertos grupos de carácter religioso—o Prelaturas— como por ejemplo el Opus Dei o Los Legionarios de Cristo, pertenecientes a la Iglesia Católica Apostólica Romana. En conjunto articulan un amplio poder para legitimar y marginar a las instituciones con prerrogativas fiscales y financieras, tal asociación se encuentra dotada con dispositivos duros de control administrativo. Iglesia y Estado amalgaman este primer bloque. Otra figura a considerar es el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI), más ligado a las grandes empresas o corporativos y a las fundaciones más independientes del gobierno, con interés en apoyar procesos productivos y de promoción del desarrollo bajo una óptica de responsabilidad social del empresariado mexicano, con una incursión exitosa hacia los vínculos con el sector voluntario (Vinculando, 2010).

El altruismo de las personas es muy limitado, pocos son quienes desean entregar un recurso a cambio de nada a una institución de esta naturaleza, quienes apoyan desean hacerlo porque están identificados con la problemática que atiende la institución y quienes no se identifican priorizan para entregar el recurso de acuerdo a una opinión subjetiva de la actividad a la que se dedica la institución.

Proporciona recursos	A cambio de	A razón de
Persona física	Recibo deducible de impuestos	Conveniencia fiscal.
Persona moral	Recibo deducible de impuestos	Conveniencia fiscal.
Persona física	Nada	Solo es por una acción de naturaleza altruista.
Persona física	Algún artículo religioso vendido en la IAP.	La fe de las personas y las acciones altruistas se conjugan.
Patronato	Creación o sustento de la IAP.	Acción altruista.
Gobierno Federal o Estatal	Creación o sustento de la IAP	Entregar los recursos justificados a través de SEDESOL.
Gobierno Municipal	Acciones que benefician la imagen del gobierno.	Justificar uso de recursos.
Fundaciones de segundo piso	Sustento de la IAP	Entregar recursos bien justificados y específicos.
Persona física	Un bien o un servicio	Una pequeña cuota de

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

		recuperación es la que se le pide.
Persona física	Un bien o un servicio	Recuperación del costo de la inversión.
Persona moral	Un bien o un servicio	Recuperación del costo de la inversión.
Actividades autosustentables	Diversos beneficios	Actividades varias que realizan las IAP para obtener la sustentabilidad de las actividades que ahí desempeñan.
Organizaciones extranjeras	Documento de carácter internacional que avale que el aporte fue recibido.	Conveniencia fiscal.

Tabla 5.1. Formas de captación de recursos en las IAP's de San Juan del Río, Qro.

Fuente: Elaboración propia

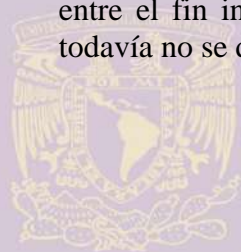
Uno de los efectos en la captación de recursos no contemplados por las IAPs en sus discursos oficiales (Vázquez, 2004), es que para allegarse de financiamiento en las IAP's, los proyectos que entran en competencia para recursos son realizados por terceros a cambio de porcentajes del beneficio obtenido. Donde se da por sentado o natural esgrimir una justificación de ese porcentaje, para la IAP los modelos administrativos de eficacia y eficiencia, le permiten omitir algunas prácticas cotidianas y que en las auditorías de ese recurso obtenido no las comprometa. Lo anterior va de la mano con el hecho que en algunas IAP's, la religiosidad se manifiesta como un atractivo para las personas que acuden a ella para la obtención de un bien o un servicio. Lo cual se traduce en estrategias de mercadotecnia como parte de un modelo administrativo ya probado en las grandes empresas. En la tabla 1, se ilustran algunos de los mecanismos que utilizan las IAPs para la captación de recursos. Por ejemplo, ciertas IAPs en San Juan del Río utilizan mecanismos religiosos indirectamente para potenciar varios fines entre los que se destacan imágenes religiosas, con el apoyo a la fe de las personas que ahí acuden y finalmente la venta de artículos religiosos con lo que aunque sea mínimo, se allegan de recursos.

### Reflexiones finales

La dinámica de captación de recursos en las IAPs en México, se encuentra permeada por la presencia de dos organismos reguladores –JAP y la CEMEFI-, quienes a su vez autoregulan y supervisan la utilización de modelos administrativos de mercadotecnia y de evasión fiscal. Uno de los efectos en la captación de recursos no contemplados por las IAPs en sus discursos oficiales, es que para allegarse de financiamiento en las IAP's, los proyectos que entran en una desmedida competencia por los recursos ofertados en un mercado, mismos que son realizados por terceros a cambio de porcentajes del beneficio obtenido –deducción de impuestos-. No se distingue una claridad sobre los mecanismos de financiamiento, ya que en este proceso se insertan empresas, entidades federales, estatales o municipales para que influyan sobre la operatividad interna de la Institución de Asistencia Privada, si bien al proporcionarles recursos les hacen sugerencias de aspectos administrativos que deberían tener esto no implica que auditen su estructura y funciones administrativas. Por lo anterior, no requieren adaptarse a un modelo sugerido por parte de una organización privada proveedora de recursos. La figura de Junta de Asistencia Privada (JAP) exija una operatividad administrativa específica o una forma específica de estructura cuando autoriza

a una IAP que lleve a cabo un bien o un servicio como Institución de Asistencia Privada, únicamente exige transparencia en el manejo de los recursos financieros y que realmente desempeñe su misión para la que fue creada sin llegar a proponer o exigir un modelo de operación a la institución.

En el proceso de institucionalización y transferencia de modelos administrativos, la habituación corresponde al hecho de que las personas conozcan lo que se hace en la IAP, ya sea como un empleado quien tiene que desempeñar alguna función en las actividades cotidianas, también puede ser la persona quien recibe el bien o el servicio y después pasa a formar parte de las personas que desempeñan alguna función en la institución. En la semi-institucionalización, la innovación en las personas involucradas se aprecia cuando estas se auto evalúan en lo que hacen y como lo hacen, crean en ellos mismos juicios de valor tratando de mejorar lo que ellos han aprendido y creen en el trabajo que realizan. La institucionalización plena se manifiesta en ellos cuando las personas se encuentran plenamente satisfechas con las actividades que realizan sobre todo si saben que estas contribuyen a la generación de un bien social y les cuesta trabajo deslindarse de una actividad que les parece sumamente grata. La poca rotación de personal que existe en las instituciones da muestra de esa gratitud al saber que se está logrando la misión de la institución. Esto es, al centro de este tipo de organizaciones se distingue una lucha interna entre el fin institucional y ciertos intereses creados. Un juego de espejos y reflejos que todavía no se distingue dónde inicia y termina uno y otro.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

## INFORMÁTICA

División FCA, Secretaría Académica y Vinculación con el Medio Ambiente - Fotografía: Ricardo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Bibliografía

Barba, Alvarez Antonio y Solís, Pérez Pedro C. (1997): Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales. Vertiente Editorial S.A. de C.V.

Berger, Peter L. y Luckman Thomas (2003). The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge. (Editora Voces)

Carrillo, Patricia [Et. Al.] (2009), Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles. Segunda Edición. Editorial Alternativas y Capacidades. México.

Di Maggio, Paul y W. Powell (2001): El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de la Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Educación Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México. (1991).

Euske, Nancy A. & Eueske K. J. (1991): Institutional theory: employing the other side of rationality in non-profit organizations” en British Journal of management Vol. 2.

Guillen, Irene [Et. Al.] (2008): “Transferencia y apropiación de modelos. El caso de las franquicias”, en Denarius Revista de Economía y Administración, UAM – Iztapalapa, Vol 16 No. 1.

Hall, Peter (1987), “A historical overview of the private nonprofit sector”, en Walter Powell (Editor.) The non profit sector. A Research handbook, Yale University Press, EUA, pp. 3-26.

Hall, Richard (1996), Organizaciones. *Estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall.

Hernández, Raúl y Angel Wilhelm Vázquez (2008), “La Dinámica Organizacional como eje analítico en la implementación de las políticas públicas: el caso de los Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena (CCDI)”, en Administración y Organizaciones, Año 9, Número 18, UAM Xochimilco, pp.111-125.

Lasky, Harold (1992), El liberalismo europeo, FCE, México.

Lawrence, T.B., Winn M.I. y Jennings P.D. (2001): “The temporal dynamics of institutionalization” en The Academy of Management Review Vol. 26, No. 4.

Montagut, i Antoli Teresa (1994): Democràcia i serveis socials. (Editorial Hacer. No. Edición, Barcelona España)

<http://congreso.investigafca.unam.mx>

información Montaño, Luis (2006): “Cambio y transferencia de modelos organizacionales” en Trabajo y reestructuración, los retos de un nuevo siglo.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Newman, William H. & Wallender, W. (1995): "Managing not-for-profit enterprises" en The Academy of Management Review Vol. 3, No. 1.

Peña, Juan Manuel (2005): Instituciones de Asistencia Privada, paternalismo con sentido y orientación. Tesis no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Pomar, Silvia (2004) "Las guarderías una estrategia de cambio en la forma de organización". Revista Iztapalapa, No. 56, UAM. México

Powell, W.W. (1991): "Expanding the scope of institutional analysis" en The new institutionalism in organizational analysis.

Ríos, Ramón Marcos (2003), "Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional" en Iztapalapa No. 55

Soldevila, I. García Pilar (2000): El Control de Gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios economistas de España. Tesis doctoral no publicada. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona España.

Tema editorial (1994): "Algo sobre la Junta" en Revista JA. No. 7.

Tolbert, P.S. y Zucker (1997): "The institutionalization of institutional Theory" en London: Sage Publications Ltd.

Vasilachis, de Gialdino Irene (2007). Estrategias de investigación cualitativas. (Editorial Gedisa, Primera Edición, Buenos Aires Argentina)

Vázquez, Angel Wilhelm (2004), "Discurso y narrativa en el análisis de las organizaciones totalitarias: el caso de la prisión", en Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades; Año 25, Número 56, pp. 267-287.

Vázquez, Angel Wilhelm (2007), "Transferencia de modelos organizacionales: entre el reflejo ajeno y la construcción del propio", en Joas Gómez, (Coord), Economía y Políticas Públicas, Colegio de Postgraduados del CIDE, A. C. y Hess Grupo Editorial, México, pp. 119 - 140.

Zucker, L.G. (1991): "The role of institutionalization in cultural persistence" en The new institutionalism in organizational analysis.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Referencias electrónicas

Centro Mexicano para la Filantropía (2010). El línea 8 de abril de 2010, en la dirección <http://www.cemefi.org>

Instituto Nacional del Desarrollo Social (2010). En línea 12 de abril de 2010, en en la dirección <http://www.indesol.gob.mx>

JAP Qro (2010) Junta de Asistencia Privada del Estado de Querétaro. En línea 12 de abril de 2010, en la dirección <http://www.japqueretaro.org>

México y América Latina. En línea 8 de abril de 2010, en la dirección <http://vinculando.org>

Secretaria de Desarrollo Social (2010). En línea 12 de abril de 2010, en la dirección: <http://www.sedesol.gob.mx>

Secretaria de Gobernación (2009). En línea 17 de Julio de 2009, en la dirección: <http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx>

UAS, (2009). Universidad Anahuac México Sur. En línea 23 de julio de 2009, en la dirección: en <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/INSTITUCIONES-DE-ASISTENCIA-PRIVADA.pdf>

Vinculando (2010). Revista de divulgación sobre desarrollo sustentable en México y América Latina. En línea 8 de abril de 2010, en la World Wide Web: <http://vinculando.org>

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510